



Katrine Rohde

**DET  
HANDLER  
ALTID  
OM PENGE**

Katrine Rohde

**DET  
HANDLER  
ALTID  
OM PENGE**

Det handler altid om penge

© Katrine Rohde 2019

Design, illustrationer, sats og omslag: Jens Peter Olesen, SolidMedia.dk

Bogen er trykt hos OlsenGrafisk.dk

ISBN (tryk): 978-87-990993-0-6

ISBN (elektronisk): 978-87-990993-1-3

1. udgave, 1. oplag

Printed in Denmark

## Indholdsfortegnelse

Forord .....	11
Indledning.....	13
Kunderne har magten.....	19
Pas på shitstormen.....	33
Sandhedens øjeblik .....	49
Drop fokus på salget .....	55
Se indad.....	63
Robotterne er her .....	97
Curlingledelse .....	107
Tre ting, der står i vejen for økonomisk succes.....	129
Vågn op, Danmark!.....	167
De loyale kunder .....	173
Definer dine kunder og dine produkter .....	183
En arbejdskultur med kundefokus.....	195
Epilog .....	199

## Forord

Jeg vil gerne sige tak til dig, der nu er gået i gang med at læse min bog, for uden dig kan den ikke komme til at gøre en forskel.

Bogen er mit personlige ønske om at få sat en debat i gang om, hvordan vi i Danmark også i fremtiden kan blive betragtet som en yderst kompetent, professionel og konkurrencedygtig nation.

Med alle de trusler og svagheder jeg ser lige nu, og ikke mindst har oplevet de seneste mange år, frygter jeg, at vi har sovet i timen og ikke har taget farerne alvorligt. Forstår vi fx, hvad vores curlingkultur gør ved vores kommende generationer, eller hvor meget AI (*artificial intelligence*) kan overtage og hvor hurtigt? Først og fremmest er jeg bange for, at vi ikke tager kundernes magt alvorligt nok – det SKAL vi gøre, hvis vi vil blive ved med at tjene penge på den skala, som vi gør i dag.

Med denne bog vil jeg gerne give dig inspiration til og eksempler på, hvordan du kan blive endnu bedre til at forstå din virksomheds udfordringer og dine kunder i en verden, hvor ALT altid handler om penge.

Jeg vil også gerne sige tak til Kion Schmeltzer, partner i LSV Group. Uden dig ville vi slet ikke have haft så mange fantastiske kunder og projekter, der har gjort det muligt for mig at skrive denne bog. Tak for altid godt samarbejde og tak, fordi du altid gør mere end dit bedste for, at vores kunder får mere, end de forventer.

Jeg vil også gerne takke alle de konsulenter, der knokler for LSV Groups kunder med utrættelig indsats. I har alle på hver jeres måde givet mig inspiration og cases, som på forskellig vis er brugt her i bogen.

Der er mange andre jeg gerne vil takke, men listen er meget lang, så derfor vil jeg takke dem alle hver især personligt. Ingen vil blive glemt.

God fornøjelse.  
Katrine Rohde

# Indledning

Jeg oplever i stigende grad, at virksomheder bruger mange ressourcer på medarbejder- og lederudvikling. Det er sådan set godt nok, men jeg har erfaret, at det på ingen måde er det vigtigste sted at begynde, hvis du vil skabe forandringer i virksomheden for at styre den mod endnu større succes med tilfredse kunder og en tilfredsstillende bundlinje. Hvis det samtidig – som det gør mange steder i disse år – vælter ind med klager fra utilfredse kunder, og virksomhedens kundeservice over en længere periode er præget af negativ energi, er det helt sikkert, at medarbejderne heller ikke er tilfredse. Det er en negativ spiral med ofte store konsekvenser.

Utilfredse kunder kan nemlig være en direkte årsag til, at medarbejderne flygter fra virksomheden, og de er også med til, at der dannes siloer, som svækker samarbejdet i hele organisationen. (Begrebet silo bruges typisk som et udtryk for et ringe samspil og dårlig koordinering på tværs af forskellige afdelinger i en organisation. Det betyder ganske enkelt, at hver afdeling befinder sig i en silo og har svært ved at forholde sig til andre.) Det er almindelig kendt, at virksomheden har et stort problem, hvis samarbejdet og kommunikationen i virksomhedens afdelinger ikke fungerer, og hvis medarbejderne i hver afdeling kun tager ansvar for deres egen del af den samlede proces og kundernes oplevelse i mødet med virksomheden. Tænk over, hvem der har det overordnede ansvar, hvis der er noget, der ikke fungerer optimalt for hverken kunderne, medarbejderne eller virksomheden. Kan du ikke pege på en, hvordan vil du så få løst dine udfordringer?

For at skabe en succesfuld forretning er det alfa og omega at tage højde for dem, der køber virksomhedens varer, nemlig kunderne. Og selvom alle i virksomheden – fra medarbejdere til ledelse og bestyrelse – godt ved, at det er kunderne, som betaler deres løn, så oplever jeg ofte, at medarbejderne egentlig synes, at kunderne er til besvær. Bevares, der var en bedring i de første år efter finanskrisen, men det er glemt for længst nu. Og jeg frygter, at vi er på vej ind i en ny krise, der forretningsmæssigt vil få større konsekvenser end den, vi så i 2008/2009.

Det burde være en selvfølge at sætte kunderne i centrum og gøre alt, hvad der står i ens magt for at få glade og loyale kunder ved at levere det bedst mulige produkt eller den ypperste service. Men faktum er, at kunderne kun er til besvær, fordi virksomheden har processer, der er dårlige, svære at gennemskue eller at der er sket teknisk eller menneskelig fejl.

Nu er der næppe medarbejdere, der går på arbejde med det bevidste formål at fejle. Derfor er vigtigt at pointere, at det er processerne, der er noget galt med, og at det er de rammer og vilkår, medarbejderne får tilbudt og må arbejde indenfor, der gør, at de fejler. Hvis medarbejdere skal navigere i fx kaos og problematisk og usynlig ledelse, gamle it-systemer eller uhensigtsmæssige processer og organisering, er der ikke noget at sige til, at de ikke præsterer særlig godt, og at kunderne derfor bliver utilfredse.

*“I should estimate that in my experience most troubles and most possibilities for improvement add up to the proportions something like this: 94% belongs to the system (responsibility of management), 6% special.”*

– Dr. William Edwards Deming (1900-1993), “Out of the Crisis”, 1986

Når det så er sagt, har forholdet til kunderne ændret sig markant gennem de seneste 10-12 år. Jeg kalder det ”efter finanskrisetiden – en ny forretnings-tidsalder”.

Globaliseringen og internettet har skabt omfattende konkurrenceforhold, der gør, at det er blevet endnu tydeligere, hvor vigtigt det er at være opmærksom på kundernes behov fremfor at negligere dem. Nu og fremover er vi nødt til at forstå og forholde os til, hvad vores kunder vil have, hvornår, hvordan og hvorfor, og ikke mindst hvordan den moderne kunde agerer i en digital verden.

Hvis ikke vi bliver meget dygtigere til at fokusere på virksomhedens kunder, bliver vi overhalet indenom af andre aktører på det globale marked, der måske er både bedre og billigere.

Et godt eksempel er de to internettjenester, danske Trustpilot og amerikanske Yelp, der begge fungerer som talerør for kunderne. Her kan kunderne anmelde alle slags virksomheder og dermed fortælle andre om deres oplevelser.

Yelp blev etableret i 2004 for at hjælpe folk med at finde forskellige gode, lokale virksomheder. I dag har de i gennemsnit 30-70 millioner unikke besøgende om måneden via deres app og deres mobil-web. Der verserer dog jævnligt rygter om, at nogen en gang imellem bliver betalt for positive anmeldelser, eller at det er virksomhedernes egne medarbejdere, som anmelder.

I 2007 ville Peter Mühlmanns mor gerne købe varer online, men hun havde brug et sted på internettet, hvor hun kunne finde anbefalinger til de bedste steder at handle. Det var med til, at han etablerede Trustpilot, der i dag får flere end en million nye anmeldelser om måneden og en tilgang på 45.000 nye anmeldelser hver dag.

Det svimlende antal brugere hos de to internettjenester vidner om, at kunderne ikke vil lade sig nøje med ringe produkter og dårlige oplevelser.

A.P. Møller-Mærsk kommer ind på en klar førsteplads over Danmarks største virksomheder. Alligevel viste deres regnskab for 2017, at det havde været deres absolut værste år i virksomhedens på det tidspunkt 113-årige historie. Lave oliepriser og fragtrater havde ramt koncernen hårdt og var medvirkende til, at året sluttede med et underskud på 13,2 mia. kr. Underskuddet skyldtes hovedsageligt nedskrivninger på de olierelaterede selskaber Maersk Drilling og Maersk Supply Service.

Det var dog ikke kun A.P. Møller-Mærsk, der var presset på indtjeningen. Også andre store koncerner som Danske Bank, Carlsberg og Novo Nordisk måtte afskedige medarbejdere i 2017. Det er godt 10 år efter den krise, som alle siger, vi som nation er ude af nu. Jeg oplever noget andet!



Disse tendenser er et varsel om, at vi generelt er nødt til at blive bedre til at forstå og hjælpe kunderne på den bedst tænkelige måde. Samtidig med, at markedet bliver mere og mere globalt, øges kundernes forventninger. Der er ikke tid til at vente med at få en kundefokuseret kultur i dansk erhvervsliv, hvis vi vil bevare den velstand og høje levestandard, vi har i Danmark – og også kunne give den videre til vores børn og børnebørn. For det er ikke kun et godt klima, vi skal give videre til de næste generationer, vi skal også gerne give dem en god og solid økonomi.

A.P. Møller-Mærsk har dog forstået situationens alvor og har gjort noget ved det. I januar 2018 ansatte de den internationalt anerkendte Natasha Friis Saxberg som teknologidirektør. Hendes opgave var at udvikle en turn-around-strategi for at finde nye forretningsområder. Jeg oplevede hende på et VL-døgn, hvor hun præsenterede projektet STARS: *Scale, Technology, Ambition, Revenue, Skills*. Essensen er, at enhver ny forretning skal være skalerbar forstået på den måde, at de hos A.P. Møller-Mærsk skal være mere fokuserede på, at der er en fremtid i forretningen. Teknologien skal være med, og det skal være ambitiøst. Hun slog blandt andet fast, at når man skal forny sin forretning eller genopfinde den, så skal man på en eller anden måde være i stand til at se lidt ind i fremtiden.

Jeg er selv opdraget i en forretningskultur med skarpt fokus på kundernes behov, og i min virksomhed er det første punkt på den daglige agenda at afdække og forstå kundernes behov. Det har taget mig år at opbygge, hvad det vil sige at have et kundefokuseret mindset og en kundefokuseret kultur i sin virksomhed. Hvis du ikke allerede arbejder på det eller ikke er vant til det, kan det tage tid at få implementeret sådan en ny kultur i virksomheden.

I USA tvang terrorangrebet på World Trade Center den 11. september 2001 den amerikanske luftfartsbranche i knæ. Kunderne turde ikke længere flyve af frygt for yderligere terrorangreb. James F. Parker havde kun været CEO for verdens største lavprisselskab, Southwest Airlines, i få måneder, da han skulle håndtere virksomhedens – og branchens – værste krise. Parker besluttede sig for at love de skræmte kunder, at de uden problemer kunne få pengene tilbage for deres flybilletter, hvis de ønskede det. Det var en risikabel beslutning, der nemt kunne have sat flyselskabets eksistens over styr.

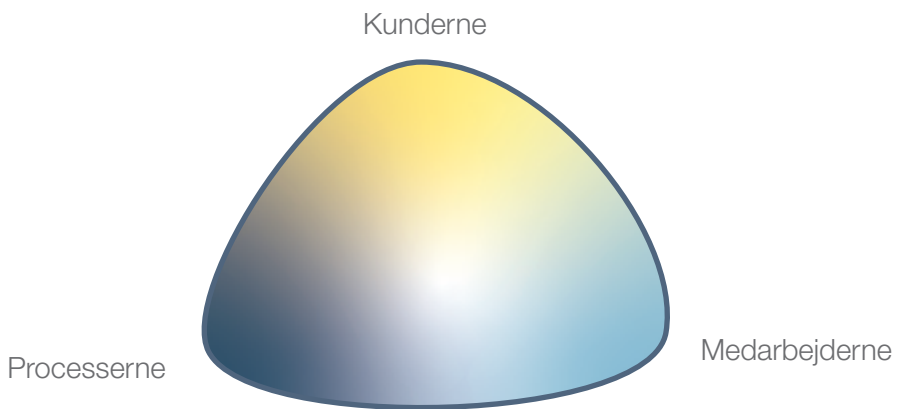
Hvis kunderne begyndte at oversvømme Southwest Airlines med ønsker om tilbagebetaling, ville virksomheden formentlig ikke have haft økonomi til at honorere løftet. Det skete heldigvis ikke. Tværtimod. Faktisk var der kunder, som sendte penge til flyselskabet for at hjælpe, fordi "I har været så gode ved mig i årenes løb, så i denne svære tid havde jeg lyst til at sige tak ved at hjælpe jer."

Donationerne gjorde ikke nogen væsentlig forskel på bundlinjen, men det viste kundernes loyalitet, og det var med til at fastholde Southwest Airlines som historiens mest profitable luftfartsselskab. En succesfuld virksomhed bør som Southwest Airlines have loyale kunder. Kunder, som er villige til at bruge, støtte og hjælpe virksomheden, når der er mest brug for det.

Den forretningsmæssige årsag til, at enhver virksomhed bør ønske sig loyale kunder, er selvfølgelig bundlinjen. Virksomheden er en forretning, der skal tjene flest mulige penge med mindst mulig indsats. I den proces er det væsentlig at behandle både kunder og medarbejdere godt. Det er absolut muligt både at være kapitalist og et godt og fair menneske, der udviser pli og respekt for sine medmennesker. Karmaloven gælder også i virksomheder: Hvis du ikke behandler mennesker omkring dig ordentligt, så skader det på et eller andet tidspunkt virksomheden. Det er kun et spørgsmål om hvornår og hvor meget.

Der skal altså være en treenighed, hvor hverken kunderne, processerne eller medarbejderne kan stå alene:

Det ultimative mål for enhver succesfuld virksomhed er at tjene penge og samtidig behandle sine medarbejdere og kunder så godt, at det skaber værdi for dem. Medarbejdere, som er stolte og glade for deres arbejdsplads, og kunder, der kommer igen af sig selv, er de bedste ambassadører, en virksomhed kan få.



# Kunderne har magten

Der er ingen tvivl om, at kunderne har taget magten, selvom der ind imellem flourer falske anmeldelser på Yelp, Trustpilot, TripAdvisor og andre sociale medier. En dårlig anmeldelse kan føre andre med sig, og det kan i værste fald bringe en virksomhed helt i knæ. I Danmark er de to største anmeldersider Trustpilot og Facebook, hvor kunderne deler både positive, men tit negative oplevelser og oftest helt uden filter. Tidligere kunne virksomheder opleve, at kunder nogle gange truede med at gå til pressen, men det var forholdsvis sjældent, at de rent faktisk gjorde alvor af det – sikkert, fordi det i sidste ende var for besværligt og krævede for meget handling. Det sker stadig, at kunder truer med at gå til pressen, men i dag, hvor mange er på de sociale medier det meste af tiden, er det blevet meget lettere at føre en trussel ud i livet og lufte sin utilfredshed der. Der er kun få klik fra en dårlig oplevelse til online-handling, der derfor kan udføres, mens sindet stadig er i kog.

I takt med den teknologiske udvikling bliver magten mere og mere forankret hos kunderne. Det er blevet normalt at undersøge virksomheder, produkter, ydelser og priser på internettet, inden der handles. Hvis en kunde eller en potentiel kunde falder over dårlige anmeldelser af alt fra produktkvalitet, leveringstid og service til pris eller andet, så ved kunden, at der er andre virksomheder, som sikkert tilbyder samme produkt til bedre pris, med kortere leveringstid osv.

Det er min erfaring, at virksomhederne får flere og flere henvendelser fra kunder, som vil klage over det ene eller det andet. Kundeserviceafdelingerne bliver i stigende grad lagt ned af et overvældende antal af ressourcekrævende kundehenvendelser. Det har resulteret i, at nogle virksomheder er blevet fristet til at indføre en telefonsvarer, hvor det anbefales, at kunderne ringer på et andet tidspunkt, der passer bedre ind i virksomhedens tidsplaner og

bemandingsrotation eller opfordrer kunderne til at skrive til virksomheden – i værste fald på en forudbestemt formular, der efterlader kunden med meget ringe mulighed for at udtrykke sin egentlige mening. Og nogle virksomheder er gået til ekstremerne og har ligefrem fjernet deres telefonnummer fra hjemmesiden.

Det er en unik form for indirekte kundemagt, der ikke fremgår af nogen ledelsesrapporter. Disse virksomheder føler sig pressede til at omstrukturere deres processer og synes åbenbart, at det er en løsning at gøre det så besværligt som muligt – eller helt umuligt – for kunderne at kontakte dem i stedet for at se på, hvorfor kunderne har brug for at kontakte dem. I vores travle samfund er det nemlig fuldstændig sikkert, at der ikke er nogen, som bruger deres kostbare tid på at kontakte en virksomhed med mindre, det er vigtigt for dem. Og hvis det er vigtigt for kunden, bør det i den grad også være vigtigt for virksomheden.

Det er de færreste kunder, der kontakter en virksomhed for at rose den gode service, den lave pris eller den høje kvalitet. Hvis du selv er en af dem, der har prøvet at ringe til en virksomhed for at rose dem, ved du, at det faktisk giver et kick at gøre det. Men som regel er det sådan, at hvis kunderne har behov for at kontakte en virksomhed, så er det formentlig, fordi virksomheden har gjort noget, der ikke er godt nok. Hvis kunderne af den eller den anden årsag ikke kan komme i kontakt med virksomhedens kundeservice, bestyrker det kun kundernes lyst til at tale dårligt om virksomheden. Kundernes oplevelser bliver endnu dårligere, og virksomheden er selv med til at fremprovokere utilfredsheden. Det er jo en katastrofe.

Desværre er effekten langt værre end det, for virksomheden har dermed givet kunderne magten til at opsøge konkurrenterne. Et, to, tre klik, og så er det konkurrentens hjemmeside, kunderne er inde på. Det er kun ganske få virksomheder, der ikke har konkurrenter, fx visse medicin-koncerner, apoteker og forskellige speciallæger. Det vil sige, at der kun er få virksomheder, der har magten, fordi de er i en branche eller indenfor et område, hvor deres ydelse eller produkt dækker et behov, der er så stort, at de kan gøre næsten, hvad de vil, fordi de er alene på markedet.

Hvis din virksomhed ikke er en af disse få virksomheder, så er alle ydelser og produkter nemme at få fat på uanset, hvor i verden virksomheden eller kunderne befinder sig. PostNord er et godt eksempel. Jeg kan købe en vare i udlandet, fx Kina, og få den leveret hurtigere end, hvis jeg handler i en dansk virksomhed med mindre, de samarbejder med private udbringningsvirksomheder. Posthuse har vi jo ikke længere, og vi må i supermarkedet for at ordne vores post. Sidst jeg skulle hente en pakke reklamerede PostNord med, at kunderne kan købe langsom post eller hurtig post. De havde sat et skilt op, hvor der stod, at selvom man køber det meget dyre frimærke, altså hurtig post, skal man ikke forvente, at posten kommer hurtigere frem af den grund. Ifølge PostNord selv er der altså ingen garanti for hurtig levering, selvom kunderne har betalt ekstra for det. Er der noget at sige til, at det går PostNord, som det gør?

A.P. Møller-Mærsk var i mange år næsten monopolistisk på deres felt. Det var den eneste virksomhed, der kunne fragte så store mængder, men selv en mastodont kan nå til et punkt, hvor de må erkende, at de simpelthen ikke har fulgt med.

Der var engang, hvor elektronikkæden Fona var et paradis for musiknørder, dvd-entusiaster og computerfreaks. Men pludselig kom der streamingtjenester og onlinehandel, og så behøvede elektronikkfans ikke længere at bevæge sig fysisk ind i en butik for at købe deres varer. De kunne blive siddende hjemme foran skærmen og nyde deres musik, film eller computerspil, som for mange samtidig var det sted, de aller helst ville opholde sig.

Trods nye forbrugsvaner havde Fona ingen planer om at ændre deres forretningsstrategi – næ nej, kunderne skulle stadig komme fysisk til dem, selvom de kunne få deres varer tilsendt til samme eller måske lavere pris over nettet. Den holdning gav Fona dødsstødet, og de ti bedste butikker blev opkøbt af Elgiganten.

Det er for mig et ultimativt eksempel på en virksomhed, som har været for langsom til at omstille sig til stigende såvel global som onlinekonkurrence. Samtidig har Fona været for magelig og har undervurderet vigtigheden af at genopfinde sig selv – og det bør dansk erhvervsliv lære af.

PostNord har ikke fulgt med. Matas har ikke fulgt med. TDC har ikke fulgt med. YouSee har ikke fulgt med, og TOP-TOY har bestemt heller ikke fulgt med. Vi har set eksempler på, hvordan den manglende evne til at genopfinde sig selv bliver fatal trods nye og hårdtslående tendenser som *disruption*. Hvis danske virksomheder ikke evner at omstille sig, taber de konkurrenceevne og vækst – og så ser det sort ud for Danmark.

At stemme med fødderne er en term, der betyder, at kunderne går ud af den fysiske butik uden at købe, fordi servicen er dårlig, varerne ikke er hjemme eller noget andet. I stedet går kunderne videre til konkurrenternes butikker. I dag, hvor onlinehandlen er så omfattende, stemmer kunderne med et klik i stedet for med fødderne, når de vælger at forlade en hjemmeside uden at handle.

### **Kender du dine kunders behov?**

Kundernes magt handler om deres behov. Om at forstå deres behov. Om at forstå deres ønske om, hvad det er, de har behov for fra den virksomhed, som de vælger at købe ydelser eller produkter hos. Det har aldrig været mere sandt end nu, at magten ligger hos de kunder, som har købekraften. Og den købekraft, kunderne har i et rigt samfund som vores, har aldrig været stærkere end nu. Hvis virksomhederne vil have del i den potentielle indtjening, så er det bydende nødvendigt at kende kundernes behov. Hvis virksomhederne derimod nærmest dumstædigt holder fast i statiske forretningsplaner, hvordan vil deres forretninger så se ud om et halvt år, et år eller to år? Hvem havde troet, at Danmarks største legetøjskæde (TOP-TOY) kunne være på fallittens rand og gå konkurs? Tænk lige over det i bare fem minutter. Vi har aldrig brugt så mange penge på vores børn, som vi gør i disse år, og alligevel kan det ikke løbe rundt. Der er kun to mulige forklaringer – enten kan de slet ikke drive deres virksomhed, eller også har de som mange andre ikke fulgt med. Måske en kombination af de to. Men sikkert er det, at de slet ikke har forstået deres kunder, og her taler vi om børn, der gennem deres forældre har en voldsom basal og ligetil købekraft.

Du kan lave et utal af kundeanalyser, og det gør vi også i LSV Group, men de er ikke meget værd, hvis du ikke forstår din egen ydelse eller dit eget

produkt. Det er der, kunderne tager magten, fordi de fratager virksomheden dens evne til at bibeholde dens markedsandel og dens indtjening ved at købe det, de efterspørger, et andet sted – alene, fordi virksomheden ikke ved, hvad kundernes behov er, og/eller fordi virksomheden ikke vil justere sin forretningsplan, så den passer til deres behov.

Skobutikkerne oplever, at kunderne kommer ind for at prøve sko, og når de så har fundet det, de søger, går de uden at købe. I stedet for går de hjem og bestiller varen til en lavere pris via nettet. Det har en hvidevarevirksomhed som Skousen, der er ejet af WhiteAway Group, til gengæld forstået at imødegå. De har formentlig set på deres omkostningsstruktur, og så har de forstået, at kunderne gerne vil handle via nettet. Hvorfor så ikke gøre det til en forretning? De har bibeholdt nogle få butikker, og sælger til samme pris på nettet, som de gør i butikkerne. De har fastholdt deres kundegruppe, fordi de kombinerer den gode service i butikkerne og det nemme i at sidde derhjemme og bestille varerne, og priserne er ens uanset, hvor kunderne vælger at handle.

I LSV Group var vi i gang med at sælge uddannelser, og rigtig mange steder fik vi at vide, at kunderne kunne købe samme ydelse hos konkurrenterne som et onlinekursus til en tredjedel af prisen. Jeg vil altid holde fast i, at kunderne får mere ud af klasserumsundervisning end et onlinekursus, men det er sådan set irrelevant. Det, kunderne sagde til os, var, at de ville have et andet produkt end det, vi ville sælge dem. Ergo måtte jeg justere vores produkt og sørge for, at kvaliteten var højere end konkurrenternes. Det handler ikke om at gå på kompromis med sin identitet, sit dna, som virksomhed, men om at tilpasse forretningsmodellen. Som virksomhedsleder skal du have modet til at lytte til kunderne og justere i forhold til deres behov.

Det kan godt være, at en virksomhed af forskellige årsager ikke ønsker at tilpasse dens produkter eller ydelser, men så er det et aktivt valg. Som leder skal du kunne forklare og forsvare dine beslutninger. I LSV Group var vi tæt på at fravælge onlinekurser, fordi jeg var meget nervøs for, om jeg ville karnibalisere min egen forretning, men faktisk opnåede vi den modsatte effekt. Jeg synes stadig, at klasserumsundervisningen giver det største udbytte for kursisterne, men fordi vi også kan tilbyde onlinekurser på et højt niveau,



dækker vi vores kunders behov. De oplever, at vi er åbne over for mulighederne og kan dække deres behov, om det er det ene eller det andet. Sjovt nok har vi siden oplevet, at begge produkter har en stigende salgskurve. I stedet for at fortælle kunderne, at de ikke kan købe det, de ønsker, så hav begge produkter og vær omhyggelig med at forklare dem forskellen. Det tror jeg, at mange virksomheder kan få mere forretning ud af at gøre.

Skal du så blive ved med at have alt på hylderne, så du altid kan matche konkurrenterne? Nej, det skal du ikke, men hvis du gentagne gange oplever, at kunderne køber hos konkurrenterne fremfor at handle i din virksomhed, skal du overveje, om du ønsker afvikling eller udvikling og så handle efter det.

Kundernes magt er i virkeligheden mange ting – den økonomiske magt, image magten, produkt- og ydelsesmagten. Det handler om at turde se deres magt i øjnene og handle. Det er set før, at kunderne har magten til at vende virksomheder.

Et godt eksempel er 7-Eleven. Da indtjeningen i 2016 nåede 38 mio. kr. efter skat, kunne Reitan Convenience Denmark, der står bag 7-Eleven i Danmark, for tredje år i træk præsentere et forbedret overskud. Succesen tilskrives særligt kædens fokus på sund mad. Men det er ikke ret mange år siden, at 7-Elevens nekrolog mere eller mindre var skrevet. Fra 2008 til 2013 tabte kæden hele 200 mio. kr. herhjemme.

### **Hvordan fik 7-Eleven så vendt bundlinjens røde tal til sorte?**

Første skridt var at skride til selvansøgelse og finde ud af, hvad de var gode til, og hvad de var knap så gode til. 7-Eleven foretog nogle kundeundersøgelser og fandt på den baggrund ud af, at de var gode til *convenience* (bequemmelighed) og *availability* (tilgængelighed).

De vidste, at kampen mod dagligvaremarkedet var mere eller mindre tabt efter liberaliseringen af lukkeloven. Kunderne forbandt dem med sodavand, slik og ristede hotdogs, og eftersom sundhedsbølgen skyllede ind over Danmark, måtte der ske noget drastisk.

7-Eleven opsøgte derfor nogle potentielle partnere, der kunne levere det, som kunderne efterspurgte, nemlig sund mad. Valget faldt på Cofoco, Palæo og Grød, der lige præcis havde deres kerneforretning indenfor det område, som 7-Eleven manglede. De manglede til gengæld en kendt fødekæde, der kunne sælge deres varer. Et super match var skabt.

Men resultatet lod vente på sig, og CEO Jeppe Østergaard måtte have is i maven og vente mange måneder, før de sunde tiltag endelig slog igennem hos kunderne.

7-Elevens rejse fra røde til sorte tal er efter min mening rigtig interessant. For det kræver mod og selvindigt at indse, at man ikke har gjort det godt nok – for herefter at ændre kursen og finde de rette samarbejdspartnere, der kan levere det, som man ikke selv kan.

Den strategi, som 7-Eleven valgte, er formlen på succes og et rigtig godt eksempel på, hvad en virksomhed bør gøre for at overleve under stærk konkurrence: LYT til dine kunder og dyrk din kernekompetence!

Vi kommer til at se mere af den slags strategiske partnerskaber, fordi det bliver mere og mere nødvendigt at samarbejde på tværs af markeder, brancher, konkurrenceforhold og mellem offentlige organisationer og private virksomheder. Kundernes forventninger til den enkelte virksomhed udvikler sig i en støt stigende kurve, og de er meget bevidste om virksomhedernes CSR – *Corporate Social Responsibility*-politikker. CSR er ikke længere kun en smart markedsføringsteknik, men noget der bliver indarbejdet i strategierne på C-niveau for at sikre virksomhederne en udviklende og rentabel forretning - og som definerer organisationernes interne og eksterne identitet fra øverste ledelse til yngste piccolo.

Kundernes magt gælder også på B2B-markedet. Hos LSV Group køber vi i dag mange ydelser hos amerikanske virksomheder. Vi vælger det besvær, der fx er ved at få undervisningsbøger fortoldet og sendt til Danmark, fordi det er en bedre forretning for os. Vi har en bedre dialog med vores amerikanske leverandører, og vi får en bedre service end det, vi har oplevet i Danmark. På et tidspunkt havde vi modtaget nogle bøger, hvor siderne faldt ud, fordi

limen ikke duede. Leverandøren refunderede hele beløbet og sørgede for, at vi omgående fik en ny sending uden beregning. Vi kunne efterfølgende udskifte bøgerne hos de af vores kunder, som allerede havde fået bøger med den dårlige limning. Vi var glade, og vores kunder var glade. Alle kan lave en fejl, men det er evnen til at håndtere fejlen, der afgør, om kunderne bliver.

På grund af udfordringer med produktion og fragt er det ikke lykket for os at få en dansk virksomhed til at levere i det tempo, vi har behov for, ligesom det heller ikke er lykket os at få en dansk virksomhed til at yde en leveringsgaranti. Det er langt billigere og meget nemmere at få trykt undervisningsbøgerne i USA og få dem sendt til Danmark, og nu har vi helt opgivet at finde en leverandør i Danmark, som kan levere kvalitet til tiden. Det er en foruroligende udvikling.

## **Den gode kundeoplevelse**

Min partner i LSV Group, Kion Schmeltzer, rejser en del mere, end jeg gør. Han oplever receptionister i mange forskellige virksomheder, og han fortæller ofte om, hvor lidt der egentlig skal til, før han føler sig ekstraordinært godt behandlet.

Han skulle en gang til et møde hos A.P. Møller-Mærsk. Det var en dag, hvor det både regnede og blæste. Den første, han møder, er receptionisten, som smilende kigger på ham og siger: "Giv mig lige dine briller." Kion blev forvirret, men rakte hende sine briller. Hun tog dem og pudsede dem, og da hun rakte dem tilbage til ham, sagde hun: "Værsgo. Du kan da ikke gå sådan rundt; du skal jo kunne se ordentligt ud af dine briller." Hun ramte lige ind i hans behov, og det er en historie, han smilende fortæller igen og igen.

Kunderne elsker, når en virksomhed sætter sig ind i deres behov og sørger for en følelsesmæssig god oplevelse. *Brandings*eksperten Martin Lindstrøm afdækker i sin bog "Buyology" fra 2008, hvor meget følelserne egentlig styrer købsbeslutningerne. Bogen er bygget på en omfattende neuromarketingundersøgelse, hvor 2.100 personer blev hjernescannet. Blandt andet viste resultaterne af undersøgelsen, at både underbevidsthed, frygt, vaner og andres beslutninger påvirker den enkeltes købsadfærd.

Når en kunde køber noget, er det med en forventning om, at han eller hun får det ønskede. Og det følelsesmæssige kan komme i spil, hvis ekspedienten eller måske tjeneren er sur eller ubehøvet – eller hvis kundeservicen efterfølgende bliver en kamp.

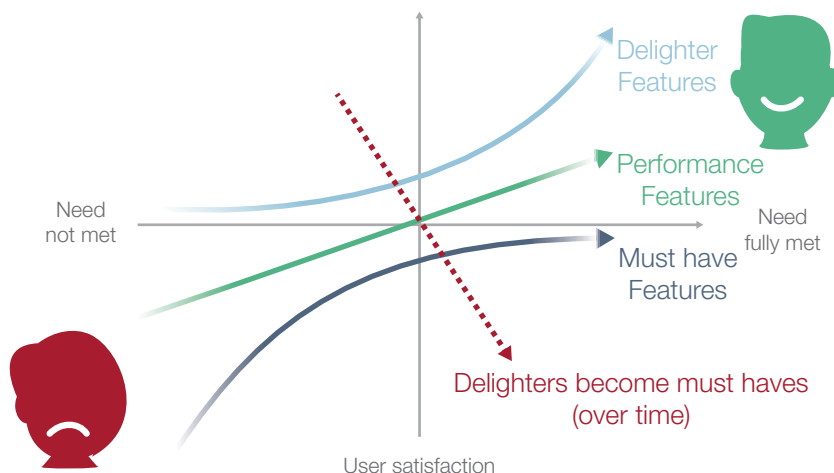
Et godt eksempel er, når du er ude at rejse. Der findes efterhånden en del mennesker, som arbejder i udlandet og tager fly for at komme dertil, og nogle gange hænder det, at bagagen ikke kommer med eller bliver voldsomt forsinket. Hvis du selv har prøvet det, ved du præcis, hvad det er for en kundeoplevelse.

Hvis du fx rejser fra Danmark til Sydney i Australien tager det typisk over 24 timer at komme dertil. Og hvis du skal arbejde og har nogle hårde arbejdsdage forude, så kan det godt gå hen og blive en træls oplevelse, hvis kufferten ikke er med.

Rejseoplevelsen er et eksempel på, at man har en forventning om, at man bliver fragtet fra det ene sted til det andet – og det gør man også, men at det følelsesmæssigt bliver en dårlig oplevelse, hvis bagagen ikke er med.

## Kanomodellen

Kanomodellen, der blev udviklet af den japanske professor Noriaki Kano i 1980'erne, giver et godt overblik over, hvad der gør kunderne glade.



Modellen er inddelt i tre områder: *must haves*, *performance features* og *delighters*.

Det første er *must haves*, der henviser til kundens grundlæggende forventninger til produktet eller serviceydelsen. Det er vigtigt, at de ting er i orden, ellers bliver kunden helt sikkert utilfreds.

I rejseeksemplet forventer du at blive fragtet fra A til B. Det er den grundlæggende forventning, og hvis det ikke sker indenfor den aftalte tidsramme, bliver du skuffet, sur og utilfreds. Bliver det til gengæld opfyldt, vil det blot skabe en neutral tilfredshed. Du bliver hverken glad eller roser flyselskabet for at lande til tiden, men der er stor sandsynlighed for, at du brokker dig, hvis de ikke gør.

Herefter er der *performance features*, der handler om produktets konkurrenceegenskaber. Her er sammenhængen mellem præstation og kundetilfredshed lineær, og som kunde betaler man for at få noget mere og noget mere

specificeret. Hvis du har betalt dig til en fx hurtigere adgang i lufthavnens sikkerhedskontrol, bliver du mere tilfreds.

Endelig er der *delighters*; altså begejstringsegenskaber ved produktet eller ydelsen, en wow-effekt. Det er uventede, anderledes og overraskende elementer, der udløser en markant højere tilfredshed. Det kan for eksempel være, at der kommer små ekstra gaver med i pakker, du har bestilt.

Omvendt giver det ikke utilfredshed, hvis *delighteren* ikke er til stede. Den forventes nemlig ikke, men kundetilfredsheden vil stige markant, når du oplever en ekstra service eller opmærksomhed.

Hvad skal der være, når du kommer ind på et hotelværelse? En seng. Hvis der ikke er en seng, har du ikke fået den ydelse, du har købt. Men bliver du gladere, hvis der står fem senge? (*performance features* – altså, mere af det samme) Nej. Og det er der, hvor virksomhederne ofte tager fejl, og hvor den omvendte kundemagt kommer ind i billedet. Du bliver ikke gladere, alene fordi du får mere af den samme ydelse eller vare. Hvis du kommer ind på hotelværelset og ser fem senge, tænker du tværtimod, at du har betalt for meget for værelset.

En *delighter* er et supplement eller noget, der øger værdien af det, du har købt, eller hvor du oplever, at du har fået mere end det, du har betalt for – det, som på godt gammeldags dansk kaldes for *value for money*.

Kion Schmeltzer oplevede en *delighter* ud over det sædvanlige. Han havde undervist i en virksomhed i Brande, og næste morgen skulle han tidligt afsted fra det hotel, han havde overnattet på, for at undervise i Thisted – en køretur på små 150 km. Det var vinter og frostvej, og inden han gik i seng om aftenen, sagde han til receptionisten, at han skulle køre kl. 5, og så spurgte han om, hotellet kunne have en madpakke klar til ham, fordi han ikke kunne nå at spise morgenmad, inden han skulle køre. Receptionisten bekræftede, og Kion gik glad i seng. Næste morgen fik Kion sin madpakke - plus en spraydåse med antifrost til bilen – for, som den morgenfriske receptionist sagde: "Jeg tænkte, at det ville være bedre og lettere for dig her så tidligt om morgenen." Det var en fantastisk oplevelse, hvor receptionisten havde sat sig ind i hans behov for at komme hurtigt videre i en bil, der var frosset til i løbet af natten.

Det handler altid om penge, og der er penge i *delighters*. Det kan godt være, at hotellets CFO ser på, at der er indkøbt antifrostvæske til 100 kunder på et år, og at det måske har kostet 6.000 kr. Til gengæld kommer de 100 gæster måske tilbage på grund af denne *delighter*, og tænk på, hvor mange Kion har fortalt om sin gode oplevelse. WOM (*Word of Mouth*) eller mund-til-mund-metoden er langt mere effektiv end klassiske marketingstrategier. Ifølge undersøgelser lavet af Impact viser det sig, at 75% ikke har tillid til annoncer, og 92% tror på det, deres venner anbefaler. Der er fire gange så stor sandsynlighed for, at folk køber varer og ydelser, der er anbefalet af venner, og WOM genererer dobbelt så stort salg i forhold til annoncer. Det kan selvfølgelig også gå den anden vej. Jeg havde en gang en meget dårlig oplevelse hos et køkkenfirma, og jeg fortæller min historie til alle, der gider høre den. Jeg tror, at min fortælling har stoppet 10 køb fra den pågældende virksomhed hos venner og familie.

I forhold til antifrostvæsken repræsenterer det en silotænkning at se isoleret på udgiften, hvis det alene bliver til en snak om den enkelte transaktion fremfor årsagen til købet og værdien af det. Hvis du ikke forstår at måle på de

rigtige ting, kan du heller ikke beregne dækningsbidraget – måske mangler der viden i økonomifunktionen om at sammenholde udgiften med udgifterne til markedsføring?

I forbindelse med en flytning kikkede jeg ind på en af de portaler, hvor man kan beskrive den opgave, man ønsker udført, og så får man tilbud fra tre forskellige leverandører. For mig var det dejligt nemt, for jeg skulle stort set ikke foretage mig noget. For leverandørerne – i dette tilfælde flyttefirmaer – er det også en god idé, for de får potentielle kunder serveret og behøver derfor ikke lave salgsarbejdet. Det kan godt være, at leverandørerne ikke får helt den samme indtægt, for portalerne skal sikkert have nogle procenter, men ud over det har leverandøren ikke selv brugt hverken tid eller penge på opgaven. Af de tre tilbud, jeg fik, var det dyreste 4.500 kr. og det billigste 1.800 kr. En ret stor forskel. For mig var det en ukompliceret flytning; jeg skulle bare have flyttet nogle ting fra A til B. Den billige leverandør, jeg valgte, havde søde og flinke medarbejdere, de var forsikret og der var ikke noget, der gik i stykker. Jeg følte, at jeg havde fået en rigtig god ydelse til en virkelig rimelig pris, og jeg ved, hvem jeg vil henvende mig til, hvis jeg får brug for at få flyttet noget en anden gang – og som jeg også vil anbefale til andre.


Der er mange vinkler på kundernes enorme magt. Det handler ikke bare om prisen, som det måske gjorde tidligere. Prisen er selvfølgelig vigtig, men der er så mange andre aspekter, der spiller ind. Der bliver flere og flere valgmuligheder samtidig med, at vi har en kultur, der gør os mere kritiske og mindre tolerante. I vores egocentrerede samfund accepterer vi mindre, og hvis der sker en fejl, forventer vi en betragtelig kompensation.



**Vil du læse mere?**

**Køb hele bogen her:**

[www.lsvgroup.com/products/det-handler-altid-om-penge](http://www.lsvgroup.com/products/det-handler-altid-om-penge)



Kunderne vil ikke finde sig i noget, og det vil medarbejderne heller ikke. Presset på virksomhederne bliver større og større – klagerne vælter ind mange steder, nye konkurrenter står på spring og shit-storme på de sociale medier kan i værste fald tvinge en virksomhed til at dreje nøglen om.

Det smitter af på medarbejderne, som er blevet hurtige til at finde nye job, hvis de ikke får det, som de vil have det. Imens dukker virksomhederne sig, og flere vælger først at reagere, når det i virkeligheden er for sent, og kunderne har forladt dem.

"Hvis ikke vi bliver meget dygtigere til at fokusere på virksomhedens kunder, bliver vi overhalet indenom af andre aktører på det globale marked, der måske er både bedre og billigere."

- Katrine Rohde

Det er tid til at gøre noget. Nu!

Katrine Rohde har mange års erfaring fra en forretningskultur med skarpt fokus på bundlinjen og kundernes behov. I bogen giver hun mange eksempler på, hvor galt det kan gå, men samtidig får du også et hav af gode, veldokumenterede råd og værktøjer til, hvor du kan skabe solide forretningsprocesser, der styrer din virksomhed mod succes i forhold til både kunder og medarbejdere.